

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-11-27>

УДК 331.5.024.5



Attribution
cc by

ОТ ЦЕЛЕВОЙ ПОДГОТОВКИ К АГЕНТСКОЙ МОДЕЛИ:

АЛГОРИТМ ПАРТНЕРСТВА НОВОГО УРОВНЯ HR-СЛУЖБЫ РЖД И УНИВЕРСИТЕТА

Гаранин М.А.¹, Горбунов Д.В.²

Приволжский государственный университет путей сообщения¹,

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева²

Аннотация. Статья посвящена анализу новых форм взаимодействия между образовательными организациями и бизнес-сообществом в сфере управления карьерой.

Авторы статьи предлагают для университета агентскую модель партнерства при взаимодействии с ОАО «РЖД». В этой модели университет выступает карьерным агентом выпускника, который отвечает, как за реализацию его персональной траектории развития, так и за развития компании-партнера.

Авторы приводят типологию потенциальных карьерных агентов: специализированные кадровые агентства, независимые HR-консультанты и карьерные коучи, платформенные решения, отраслевые университеты. Показывают роль отраслевого университета в данной типологии и доказывают, что именно отраслевой университет (на примере ПривГУПС) демонстрирует наиболее сбалансированный профиль для реализации агентской модели в партнерстве с ОАО «РЖД».

В статье предлагается пошаговый алгоритм взаимодействия между HR-службой компании и карьерным агентом в лице университета, который состоит из пяти последовательных этапов и образует цикл непрерывного управления карьерой.

Ключевые слова: экономика труда, кадровый потенциал, управление карьерой, партнерство между университетом и бизнесом, агентская модель.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

**FROM TARGETED TRAINING TO AGENT MODEL:
NEW LEVEL HR-SERVICE-UNIVERSITY PARTNERSHIP ALGORITHM**

Maxim A. Garanin¹, Dmitry V. Gorbunov²

Volga State Transport University¹,

Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev²

Abstract. The article is devoted to the analysis of new forms of interaction between educational organizations and the business community in the field of career management.

The authors of the article propose an agent partnership model for the university in cooperation with Russian Railways. In this model, the university acts as a career agent for the graduate, who is responsible both for the implementation of his personal development trajectory and for the development of the partner company.

The authors provide a typology of potential career agents: specialized recruitment agencies, independent HR consultants and career coaches, platform solutions, and industry-specific universities. They show the role of an industry-specific university in this typology and prove that it is an industry-specific university (on the example of Volga State Transport University) that demonstrates the most balanced profile for implementing the agent model in partnership with Russian Railways.

The article proposes a step-by-step algorithm for interaction between the company's HR department and a career agent represented by the university, which consists of five postgraduate programs.

Keywords: labor economics, human resources, career management, university-business partnership, and agent model.

Funding: Independent work.

Введение.

Актуальность развития новых форм взаимодействия между образовательными организациями и бизнес-сообществом в сфере управления карьерой обусловлена вызовами современной экономической реальности, характеризующейся нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью. В усло-

виях обостряющейся глобальной конкуренции за таланты, особенно в высокотехнологичных и стратегически важных отраслях, к которым относится железнодорожный транспорт, традиционные модели подготовки и найма кадров демонстрируют свою ограниченность. Запросы нового поколения специалистов (Generations Y и Z) на самореализацию, гибкость и осмысленность тру-

дового пути требуют от компаний перехода от патерналистской опеки к партнерским отношениям в построении карьеры. Для таких системообразующих корпораций, как ОАО «РЖД», чья эффективность напрямую зависит от качества человеческого капитала, задача привлечения, удержания и развития мотивированных лидеров становится ключевым стратегическим приоритетом.

Теоретической основой для данного исследования послужила работа М.А. Гаранина и Д.В. Горбунова «Архитектор персональных карьерных траекторий»[1], в которой обоснован переход от линейного карьерного планирования к индивидуальному проектированию сложных, нелинейных профессиональных путей. Авторы убедительно аргументируют необходимость появления новой роли – «архитектора карьеры», сопровождающего человека на протяжении всего жизненного пути. Однако вопрос о конкретном субъекте, который мог бы выполнять эту функцию, а также о практических механизмах его взаимодействия с работодателем в указанной работе остается раскрытым не в полной мере.

В настоящее время доминирующей моделью взаимоотношений между отраслевым вузом и компанией-партнером в России является система целевой подготовки. Несмотря на ее бесспорные преимущества в обеспечении гарантированного трудоустройства и адресности обучения, она обладает рядом системных ограничений: ориентация на тактическое «закрытие» конкретных вакансий, жесткость образовательных траекторий, слабая адаптивность к изменениям рынка, и зачастую пассивная роль самого обучающегося, мотивированного не столько перспективой роста, сколько обязательством по договору.

Разрешение указанного противоречия между устаревшим, ригидным инструментарием и новыми вызовами управления талантами видится в переходе к агентской модели партнерства. В данной модели университет выступает не как подрядчик, выполняющий заказ компании, а как активный представитель интересов выпускника – его карьерный агент, ответственный за долгосрочное проектирование и реализацию персональной траектории развития в интересах как самого специалиста, так и стратегического развития компании-партнера.

В современной научной литературе проблема нелинейности карьеры и перехода к индивидуальным траекториям широко обсуждается в контексте концепции «безграничной карьеры» (Arthur et al., 2005 [4]) и требует новых подходов к управлению (Baruch, 2004 [5]; Sullivan & Baruch, 2009 [6]).

Обсуждение.

Целью настоящей статьи является разработка и теоретическое обоснование алгоритма перехода к партнерству нового уровня между HR-службой компании (на примере ОАО «РЖД») и университетом (на примере Приволжского государственного университета путей сообщения, ПривГУПС), выступающим в роли карьерного агента выпускника.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести сравнительный анализ традиционной (целевая подготовка) и инновационной (агентская модель) систем взаимодействия «вуз-работодатель».
2. Определить преимущества и ограничения различных субъектов, которые могут выполнять роль карьерного агента, и обосновать выбор отраслевого университета в качестве оптимального для российских условий.
3. Разработать универсальный пошаговый алгоритм взаимодействия HR-службы компании и карьерного агента.
4. Адаптировать предложенный алгоритм к специфике стратегического партнерства ПривГУПС и ОАО «РЖД».

5. Оценить преимущества, риски и перспективы практического внедрения предложенной модели.

Структура статьи выстроена в соответствии с поставленными задачами и следует логике перехода от теоретического анализа к разработке практического инструментария с последующей его апробацией на конкретном отраслевом примере.

1. Теоретическая база: от целевой подготовки к агентской модели.

Современная система взаимодействия между высшими учебными заведениями и компаниями-работодателями в России, особенно в отраслевых сегментах, исторически базируется на модели целевой подготовки. Данная модель, предполагающая заключение трехстороннего договора между вузом, предприятием и абитуриентом, за десятилетия своего существования доказала определенную эффективность в решении задачи гарантированного обеспечения кадрами. Ее ключевыми преимуществами являются:

- Для компании: предсказуемость и адресность пополнения кадрового резерва, возможность влиять на содержание образовательных программ.

- Для вуза: повышение показателей трудоустройства, стабильный контингент абитуриентов, укрепление связей с отраслью.

- Для студента: гарантия трудоустройства, социальная поддержка в период обучения (стипендия, практика).

Однако в условиях динамичной цифровой экономики системные ограничения целевой подготовки становятся все более очевидными. К ним относятся:

1. Тактичность и ригидность: модель ориентирована на закрытие конкретных, зачастую уже существующих вакансий, слабо адаптируясь к стремительно меняющейся структуре профессий будущего.

2. Пассивная роль обучающегося: студент оказывается объектом образовательного процесса, мотивированным преимущественно обязательствами по договору, а не осознанным построением карьеры.

3. Ограниченность горизонта планирования: взаимодействие часто заканчивается в момент трудоустройства, не предполагая долгосрочного сопровождения карьерного роста выпускника.

4. Слабая связь с личными амбициями: траектория задается внешним заказом, что может приводить к недостаточной вовлеченности и, как следствие, к оттоку перспективных кадров после отработки минимального срока.	Гибкость и адаптивность	Жесткая, заранее заданная траектория.	Высокая, траектория постоянно корректируется в соответствии с изменениями на рынке и целями человека.
Качественным ответом на эти вызовы является концепция «архитектора персональных карьерных траекторий», предложенная М.А. Гараниным и Д.В. Горбуновым[1]. Авторы обоснованно утверждают, что современная карьера приобретает нелинейный, проектный характер, требуя индивидуального проектирования. В их трактовке «архитектор» выполняет функцию навигатора и консультанта, помогающего человеку выстроить уникальный профессиональный маршрут. Развивая эту идею, мы предлагаем конкретизировать роль «архитектора» в виде института карьерного агента, действующего на основе принципов представительства интересов работника.	Временной горизонт	Краткосрочный (до момента трудоустройства).	Долгосрочный (вся профессиональная жизнь).
Агентская модель представляет собой эволюционное развитие целевой подготовки, переводящее взаимодействие из плоскости «заказ-исполнение» в плоскость стратегического партнерства по совместному выращиванию человеческого капитала. Для наглядности ключевые различия между двумя моделями систематизированы в Таблице 1.	Ключевой результат для компании	Исполнитель на конкретную позицию.	Лояльный, мотивированный будущий лидер, чье развитие прогнозируемо.

Таблица 1. Сравнительный анализ моделей целевой подготовки и карьерного агента.

Критерий	Модель целевой подготовки	Агентская модель (на базе университета)
Философия и фокус	Подготовка специалиста для закрытия конкретной вакансии в компании. Фокус на тактической задаче.	Проектирование долгосрочной карьерной траектории человека. Фокус на стратегическом развитии.
Роль студента/ выпускника	Объект обучения, обязанность отработать по договору.	Активный субъект (принципал), осознанно управляющий своей карьерой.
Роль университета	Исполнитель образовательного заказа компании.	Стратегический партнер и карьерный агент, представляющий интересы выпускника.
Основа мотивации	Обязательства перед компанией (негативная мотивация «отработать»).	Осознание перспектив личного и профессионального роста (позитивная мотивация «реализовать»).

Проведенный анализ демонстрирует, что агентская модель не отрицает положительные аспекты целевой подготовки (такие как связь с практикой), но надстраивается над ними, добавляя стратегический горизонт, гибкость и, что наиболее важно, персональную ориентированность. Она трансформирует студента из пассивного получателя образования в ответственного архитектора собственного будущего, а университет — из поставщика кадров в полноправного партнера по управлению талантами.

Таким образом, переход к агентской модели является закономерным этапом развития отношений между образованием и бизнесом, адекватно отвечающим на вызовы современного рынка труда.

Следующей задачей является определение конкретного субъекта, способного эффективно выполнить роль карьерного агента в российских институциональных условиях.

3. Субъекты-исполнители роли карьерного агента: обоснование выбора.

Реализация агентской модели на практике требует ответа на ключевой вопрос: какой субъект обладает необходимыми компетенциями, ресурсами и мотивацией для эффективного выполнения роли карьерного агента? Анализ современного ландшафта услуг на рынке труда позволяет выделить несколько потенциальных кандидатов, каждый из которых обладает уникальными характеристиками.

3.1. Типология потенциальных карьерных агентов:

А) Специализированные кадровые агентства: данные организации обладают глубокой экспертизой в области оценки персонала, ведения переговоров и знания рыночных условий. Их сильная сторона — ориентация на результат и обширная база контактов. Однако их бизнес-модель традиционно ориентирована на работодателя как на источник оплаты, что создает потенциальный конфликт интересов при переходе к представительству кандидата. Кроме того, их фокус часто ограничен разовой сделкой по трудоустройству, а не долгосрочным сопровождением карьеры.

Б) Независимые HR-консультанты и карьерные коучи: данные специалисты работают напрямую с клиентами, что изначально выстраивает модель «агент-принципал». Они сильны в области постановки целей и личностного развития. Их слабым местом может стать отсутствие системного доступа к вакансиям и рычагов влияния на крупные корпорации, а также фрагментированность их услуг.

В) Платформенные решения (фриланс-платформы, аутстаффинговые компании): цифровые платформы де-факто выполняют роль агрегаторов и посредников, формализуя отношения между исполнителем и заказчиком. Их преимущество — технологичность и масштабируемость. Однако их модель часто рассматривает специалиста как «единицу товара», а не как уникальную личность с долгосрочной карьерной стратегией, сводя взаимодействие к транзакциям.

Г) Отраслевые университеты: вузы, особенно с сильной отраслевой принадлежностью, обладают рядом уникальных преимуществ, делающих их перспективными кандидатами на роль карьерных агентов в специфических условиях российской экономики.

3.2. Критерии выбора оптимального агента для отраслевой модели.

Для обоснованного выбора необходимо определить ключевые критерии эффективности агента в контексте долгосрочного партнерства с крупной корпорацией:

- Доверие и лояльность: способность вызывать доверие как у работника, так и у работодателя.

- Глубокая отраслевая экспертиза: понимание специфики бизнес-процессов, корпоративной культуры и перспектив развития отрасли.

- Долгосрочный горизонт планирования: заинтересованность в успехе карьеры выпускника на протяжении десятилетий.

- Ранний доступ к талантам: возможность начать работу по построению карьеры на стадии обучения, а не после его окончания.

- Отсутствие фундаментального конфликта интересов: приоритет долгосрочного развития человеческого капитала над сиюминутной финансовой выгодой.

3.3. Отраслевой университет как оптимальный агент: обоснование для системы «ПривГУПС — РЖД».

Оценивая потенциальных субъектов через призму указанных критериев, отраслевой университет (на примере ПривГУПС) демонстрирует наиболее сбалансированный профиль для реализации агентской модели в партнерстве с РЖД.

- Доверие, основанное на общей миссии: университет и компания-партнер связаны не только дого-

ворными отношениями, но и общей историей, подчинением профильному министерству (Минтранс России) и стратегической задачей развития транспортной отрасли. Это создает прочный фундамент для доверия, недостижимый для коммерческих посредников.

- Беспредецентная отраслевая экспертиза: ПривГУПС обладает глубоким пониманием технологических, управленических и экономических аспектов работы железнодорожного транспорта. Это позволяет университету проводить максимально точную диагностику компетенций и формировать реалистичные, соответствующие стратегии РЖД карьерные траектории.

- Пожизненный горизонт планирования: университет заинтересован в успешной карьере выпускника на протяжении 40–50 лет, так как это напрямую формирует репутацию вуза, укрепляет его связи с отраслью и привлекает новых абитуриентов. Это полностью соответствует концепции пожизненного карьерного сопровождения (*lifelong career management*).

- Доступ к талантам на стадии формирования: университет начинает работу со студентом с первого курса, что позволяет целенаправленно формировать будущего лидера для отрасли, а не просто подбирать готового специалиста под вакансию.

- Сбалансированность интересов: в отличие от коммерческого агента, мотивация которого — максимизация комиссии, университет заинтересован в оптимальном, взаимовыгодном соответствии между выпускником и компанией, что обеспечивает устойчивость партнерства.

Таким образом, для высокоинтегрированных систем «отраслевой вуз — системообразующее предприятие», характерных для российской экономики, именно университет является наиболее предпочтительным субъектом для исполнения роли карьерного агента. Его уникальная позиция позволяет преодолеть системные ограничения коммерческих моделей и выстроить стратегическое партнерство, ориентированное на выращивание, а не на покупку талантов.

Следующим шагом является разработка конкретного механизма (алгоритма) взаимодействия между выбранным агентом (университетом) и HR-службой компании-партнера.

4. Универсальный алгоритм взаимодействия HR-службы компании и карьерного агента.

Переход от теоретического обоснования агентской модели к ее практической реализации требует разработки четкого, пошагового алгоритма взаимодействия между HR-службой компании и карьерным агентом. Предлагаемый алгоритм (Рисунок 1) состоит из пяти последовательных этапов, образующих цикл непрерывного управления карьерой.

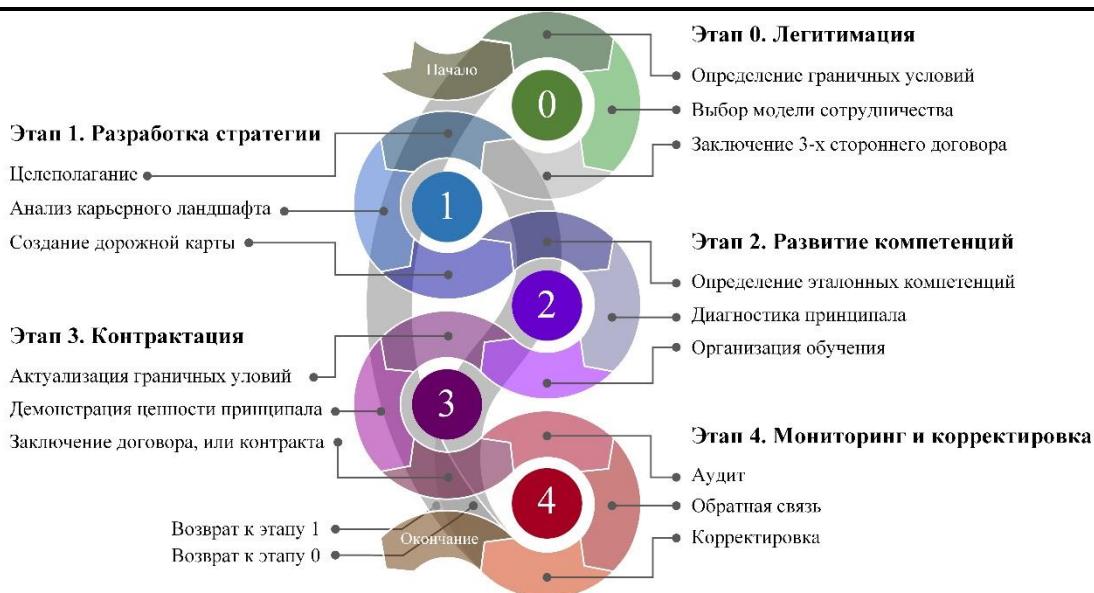


Рисунок 1. Алгоритм взаимодействия HR-службы компании и карьерного агента.

4.1. Этап 0: легитимация и определение модели сотрудничества

Данный подготовительный этап предназначен для формирования правовой и экономической основы взаимодействия.

Содержание: стороны (агент, принципал, при участии компании) заключают трехстороннее соглашение, определяющее:

- Права и обязанности сторон.
- Этические нормы и правила конфиденциальности.

- Модель вознаграждения агента. Для университета наиболее целесообразна бюджетно-стимулирующая модель: основное финансирование деятельности агента (карьерной службы) осуществляется университетом, а компания-партнер выплачивает стимулирующие бонусы за успешное трудоустройство и долгосрочное удержание выпускников на ключевых позициях.

Результат: создана легитимная и прозрачная основа для долгосрочного партнерства.

4.2. Этап 1: Разработка долгосрочной карьерной стратегии принципала.

Этот стратегический этап задает общее направление всей последующей работе.

Содержание: карьерный агент (университет) совместно с принципалом (студентом/выпускником) проводят работу по:

- Целеполаганию: определение карьерных целей на 5-10 лет (например, «занять позицию начальника региональной дирекции»).

- Анализу карьерного ландшафта: изучение возможных траекторий внутри компании-партнера, требований к целевым позициям, перспектив развития отрасли.

- Созданию «дорожной карты»: формализация плана с ключевыми вехами – целевые должности, необходимые навыки и образование, сроки.

Результат: согласованная и документированная карьерная стратегия, являющаяся «путеводной звездой» для всех участников процесса.

4.3. Этап 2: Анализ компетенций и организация развития.

Данный тактический этап направлен на подготовку принципала к достижению ближайшей вехи, определенной в «дорожной карте».

Содержание:

- Шаг 2.1. Определение эталонных компетенций: агент совместно с HR-службой компании формирует профиль компетенций для целевой должности.

- Шаг 2.2. Диагностика принципала (Gap Analysis): проводится оценка текущего уровня развития компетенций принципала для выявления зон силы (профицит) и зон развития (дефицит).

- Шаг 2.3. Организация обучения: на основе выявленных дефицитов агент разрабатывает и организует для принципала индивидуальный план развития (ИПР), который может включать: специальные курсы, стажировки, проектные задания, менторство.

Результат: принципал целенаправленно развивает необходимые для карьерного роста компетенции, а его рыночная стоимость объективно повышается.

4.4. Этап 3: Переговоры о контракте.

На данном этапе подготовленная позиция принципала реализуется в конкретном предложении о работе.

Содержание: карьерный агент выступает в роли представителя принципала в диалоге с HR-службой компании.

- Переговоры ведутся на основе объективных данных: портфолио, результатов оценки, выполненного ИПР.

- Обсуждается не только оклад, но и весь пакет условий: должностные обязанности, программа адаптации, возможности дальнейшего обучения, перспективы ротации.

- Ключевой аргумент агента — демонстрация не только текущей, но и потенциальной ценности принципала для компании в свете долгосрочной карьерной стратегии.

Результат: заключение взаимовыгодного трудового договора или контракта на развитие.

4.5. Этап 4: Мониторинг и корректировка стратегии.

Агентское сопровождение не заканчивается трудоустройством.

Содержание: после трудоустройства агент продолжает курировать принципала:

- Регулярный аудит: совместно с принципалом и HR-службой агент отслеживает прогресс по «дорожной карте».

- Обратная связь: сбор фидбэка от принципала и его руководителя в компании.

- Корректировка: при необходимости (изменение целей, стратегии компании, рыночной конъюнктуры) карьерная стратегия пересматривается, и цикл возвращается на этап 1 или 2.

Результат: обеспечение гибкости и актуальности карьерной траектории на протяжении всего жизненного цикла.

Предложенный алгоритм представляет собой универсальную схему, которая может быть адаптирована к специфике конкретных организаций.

В следующем разделе мы рассмотрим его применение в контексте стратегического партнерства ПривГУПС и ОАО «РЖД».

5. Отраслевая специфика: адаптация алгоритма для взаимодействия ПривГУПС и ОАО «РЖД»

Универсальный алгоритм взаимодействия карьерного агента и HR-службы компании приобретает особую эффективность при его адаптации к условиям стратегического партнерства между отраслевым университетом и компанией-лидером.

Рассмотрим специфику применения каждого этапа алгоритма в системе «ПривГУПС — РЖД».

5.1. Специфика этапов алгоритма в контексте отраслевого партнерства.

Этап 0: Легитимация. Взаимодействие строится на основе существующих рамочных договоров о сотрудничестве. Модель вознаграждения карьерной службы ПривГУПС логично интегрируется в систему целевого финансирования подготовки кадров для РЖД. Стимулирующие выплаты университету могут быть увязаны с КПИ трудоустройства и последующего карьерного роста выпускников в холдинге.

Этап 1: Разработка стратегии. «Дорожная карта» карьеры выпускника формируется не в вакууме, а на основе стратегических документов Холдинга «РЖД». Программы инновационного развития[3], Стратегии развития кадрового потенциала[2]. Это обеспечивает полное соответствие карьерных целей выпускника долгосрочным интересам компании.

Этап 2: Анализ и развитие компетенций.

Профиль компетенций формируется на основе корпоративных моделей РЖД и профессиональных стандартов отрасли[7].

Анализ дефицитов компетенций проводится с привлечением не только университетских методик, но и корпоративного центра оценки персонала РЖД.

Индивидуальный план развития (ИПР) насыщается отраслевыми компонентами: стажировки на ключевых объектах инфраструктуры, участие в корпоративных проектах, обучение в Корпоративном университете РЖД.

Этап 3: Переговоры о контракте. Позиция карьера службы ПривГУПС усиливается за счет глубокого понимания отраслевой специфики и системы грейдов в РЖД. Переговоры носят характер не торга, а стратегического обсуждения оптимального места выпускника в системе холдинга.

Этап 4: Мониторинг и корректировка. Посттрудостроенное сопровождение осуществляется через систему кураторства от университета (alumni-программы) и тесное взаимодействие с менторами от РЖД в рамках программ адаптации молодых специалистов.

5.2. Интеграция алгоритма в систему управления талантами РЖД.

Реализация алгоритма позволяет выстроить сквозную систему управления талантами от студенческой скамьи до руководящих позиций:

- 1. Ранний идентификация талантов: Карьерная служба ПривГУПС совместно с HR-специалистами РЖД проводят оценку потенциала студентов старших курсов.

- 2. Целевая подготовка кадрового резерва: Выпускники, прошедшие все этапы алгоритма, становятся приоритетными кандидатами на включение в кадровый резерв Холдинга «РЖД».

- 3. Снижение рисков при назначениях: Компания получает глубоко проанализированного и подготовленного кандидата, что значительно снижает риски неудачных назначений.

5.3. Синергетический эффект для участников партнерства

Для ОАО «РЖД»:

- Получение специалистов с целенаправленно сформированными компетенциями.

- Снижение издержек на поиск и адаптацию перспективных кадров.

- Повышение лояльности ключевых сотрудников.

Для ПривГУПС:

- Повышение конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

- Укрепление статуса как ведущего отраслевого вуза.

- Привлечение дополнительного финансирования.

Для выпускника:

- Гарантированное трудоустройство.

- Четкая и поддержанная карьерная перспектива.

- Возможность максимальной профессиональной самореализации.

6. Обсуждение результатов и перспективы внедрения.

Предложенная модель перехода от целевой подготовки к агентской системе представляет собой качественно новый этап в развитии взаимоотношений между образовательными организациями и бизнес-сообществом. Однако ее практическая реализация требует учета возможных барьеров и разработки четкого плана внедрения.

6.1. Потенциальные барьеры и пути их преодоления.

Организационно-культурные барьеры:

- Со стороны компаний: консерватизм HR-системы, неготовность делегировать часть функций по развитию персонала внешнему агенту.

- Со стороны университета: инерция академической среды, недостаточная ориентация на практические результаты.

Пути преодоления: проведение совместных рабочих групп, пилотные проекты с ограниченным контингентом, разъяснение экономических выгод для всех участников

Нормативно-правовые барьеры:

- Отсутствие законодательного регулирования статуса карьерного агента.

- Ограничения в системе целевого обучения.

Пути преодоления: разработка типовых договорных конструкций, использование гибких форм сотрудничества в рамках существующего законодательства.

Экономические барьеры:

- Необходимость дополнительного финансирования деятельности карьерной службы университета.

Пути преодоления: поэтапное внедрение, интеграция в существующие программы развития, привлечение средств компаний-партнеров.

6.2. Преимущества для HR-службы РЖД.

Внедрение агентской модели позволит HR-службе РЖД:

Перейти от оперативного реагирования на кадровые потребности к стратегическому управлению талантами.

Снизить затраты на поиск и адаптацию перспективных сотрудников.

Повысить эффективность программ кадрового резерва.

Улучшить показатели удержания ключевых специалистов.

6.3. Научная новизна и практическая значимость.

Научная новизна исследования заключается в:

- Разработке концепции карьерного агента на базе отраслевого университета.

- Создании универсального алгоритма взаимодействия агента и HR-службы компании.

- Адаптации модели управления карьерой к специфике российских отраслевых корпораций.

Практическая значимость работы состоит в:

- Предложении конкретного инструментария для модернизации системы целевой подготовки.

- Возможности тиражирования модели на другие отрасли (ТЭК, оборонно-промышленный комплекс).

- Создании методической основы для развития карьерных служб вузов.

6.4. Перспективы дальнейших исследований.

Перспективными направлениями для дальнейшей работы являются:

- Разработка отраслевых стандартов деятельности университетов-карьерных агентов.

- Создание системы оценки эффективности агентской модели.

- Исследование возможности применения цифровых платформ для автоматизации алгоритма.

- Анализ зарубежного опыта аналогичных моделей партнерства.

6.5. Ограничения исследования.

Следует отметить, что предложенная модель наиболее эффективна для:

- Крупных отраслевых корпораций с долгосрочной кадровой стратегией.

- Отраслевых университетов с устойчивыми связями с предприятиями.

- Высококвалифицированных специалистов, ориентированных на карьерный рост.

Для массовых специальностей и малого бизнеса потребуется разработка упрощенных версий модели.

Реализация предложенного алгоритма потребует скоординированных усилий всех заинтересованных сторон, но способна принести значительный синергетический эффект для развития отечественной системы подготовки кадров

Заключение.

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что переход от традиционной системы целевой подготовки к агентской модели партнерства университета и компаний является закономерным и необходимым этапом развития системы управления талантами в современных экономических условиях.

Основные выводы работы заключаются в следующем:

1. Выявлены системные ограничения модели целевой подготовки, прежде всего ее тактическая ориентация, ригидность и пассивная роль обучающегося, которые не соответствуют вызовам VUCA-мира и запросам нового поколения специалистов.

2. Теоретически обоснована и практически адаптирована для российских условий концепция карьерного агента как активного представителя интересов выпускника. Доказано, что отраслевой университет (на примере ПривГУПС) является оптимальным

субъектом для выполнения этой роли в системе стратегического партнерства с компанией-лидером (ОАО "РЖД").

3. Разработан универсальный алгоритм взаимодействия карьерного агента и HR-службы компании, включающий пять ключевых этапов: легитимация отношений, разработка долгосрочной карьерной стратегии, анализ компетенций и организация развития, переговоры о контракте, мониторинг и корректировка стратегии.

4. Показано, что практическая реализация предложенного алгоритма в системе "ПривГУПС-РЖД" позволит перейти от точечного закрытия вакансий к стратегическому выращиванию кадрового резерва холдинга, обеспечивая синергетический эффект для всех участников партнерства.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть представлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Гаранин, М. А. Архитектор персональных карьерных траекторий / М. А. Гаранин, Д. В. Горбунов // Вестник СамГУПС. - 2022. - № 1(55). - С. 9-14. EDN: NRHIUR
 2. Стратегия развития кадрового потенциала ОАО "РЖД" до 2030 года. - М.: ОАО "РЖД", 2021. - 45 с.
 3. Программа инновационного развития Холдинга "РЖД" на период до 2025 года. - М.: ОАО "РЖД", 2020. - 120 с.
 4. Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. Career success in a boundaryless career world // Journal of Organizational Behavior. - 2005. - Vol. 26, № 2. - P. 177-202.
 5. [Артур М.Б., Хапова С.Н., Вилдером К.П.М. Карьерный успех в мире безграничной карьеры // Журнал организационного поведения. - 2005. - Т. 26, № 2. - С. 177-202.]
 6. Baruch Y. Managing careers: Theory and practice. - Harlow: FT Prentice Hall, 2004. - 305 p.
 7. Барух Й. Управление карьерой: теория и практика. - Харлоу: FT Prentice Hall, 2004. - 305 с..
 8. Sullivan S.E., Baruch Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration // Journal of Management. - 2009. - Vol. 35, № 6. - P. 1542-1571.
 9. Салливан С.Е., Барух Й. Достижения в теории и исследованиях карьеры: критический обзор и план будущих изысканий // Журнал менеджмента. - 2009. - Т. 35, № 6. - С. 1542-1571..
 10. О профессиональных стандартах в сфере железнодорожного транспорта: приказ Минтранса России от 24.12.2021 № 450. - 35 с.
- References:**
1. Garanin, M. A. Architect of personal career trajectories / M. A. Garanin, D. V. Gorbunov // Bulletin of SamGUPS. - 2022. - № 1(55). - Pp. 9-14. EDN: NRHIUR
 2. The strategy for the development of the personnel potential of JSC "Russian Railways" until 2030. Moscow: JSC "Russian Railways", 2021. 45 p.
 3. The program of innovative development of the Russian Railways Holding for the period up to 2025. Moscow: Russian Railways, 2020. 120 p.
 4. Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. Career success in a boundaryless career world // Journal of Organizational Behavior. - 2005. - Vol. 26, № 2. - P. 177-202.
 5. [Artur M.B., Khapova S.N., Wilder K.P.M. Career success in the world of unlimited career // Journal of Organizational Behavior. - 2005. - Vol. 26, No. 2. - pp. 177-202.]
 6. Baruch Y. Managing careers: Theory and practice. - Harlow: FT Prentice Hall, 2004. - 305 p.
 7. [Baruch J. Career management: theory and practice. - Harlow: FT Prentice Hall, 2004. - 305 p.]
 8. Sullivan S.E., Baruch Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration // Journal of Management. - 2009. - Vol. 35, № 6. - P. 1542-1571.
 9. [Sullivan S.E., Baruch Y. Achievements in career theory and research: a critical review and a plan for future research // Journal of Management. - 2009. - Vol. 35, No. 6. - pp. 1542-1571.]
 10. On professional standards in the field of railway transport: Order of the Ministry of Transport of Russia dated 12/24/2021 No. 450. - 35 p.

Информация об авторах:

Гаранин Максим Алексеевич, доктор экономических наук, кандидат технических наук, доцент; ректор Приволжского государственного университета путей сообщения; <https://orcid.org/0000-0002-9773-5294>, E-mail: garanin@samgups.ru

Перспективы практического внедрения связаны с решением организационных, нормативных и экономических барьеров, однако преимущества предлагаемой модели значительно превосходят возможные затраты на ее реализацию.

Дальнейшее исследование предполагает разработку методического обеспечения деятельности карьерного агента, создание системы оценки эффективности модели и адаптацию предложенного подхода к другим отраслям экономики России.

В целом работа способствует развитию современных подходов к управлению талантами и открывает новые перспективы для развития стратегического партнерства между образованием и бизнесом в России.

Горбунов Дмитрий Викторович, доктор экономических наук, директор Научно-консультационного центра экспертизы Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева: <https://orcid.org/0000-0003-4180-2467>, gorbunov.dv@ssau.ru

Maxim A. Garanin, Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor; Rector of the Volga State University of Railways

Dmitry V. Gorbunov, Doctor of Economics, Director of the Scientific Advisory Center of Expertise of Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 25.10.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 12.11.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.11.2025.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.